LA BOÎTE À OUTILS

du

# Leadership

Tout le catalogue sur
**www.dunod.com**

ÉDITEUR DE SAVOIRS

LA BOÎTE À OUTILS

du

# Leadership

Jean-Pierre **TESTA**
Jérôme **LAFARGUE**
Virginie **TILHET-COARTET**

DUNOD

*Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites internet proposés dans cet ouvrage, n'engagent pas la responsabilité de DUNOD EDITEUR, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. DUNOD EDITEUR ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.*

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2013
ISBN : 978-2-10-059497-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

**Le Groupe Cegos**, créé en 1926, figure parmi les leaders mondiaux de la formation professionnelle. L'expertise de ses consultants recouvre tous les domaines du management et du développement des compétences : ressources humaines, management et leadership, performance et organisation, efficacité individuelle et collective, marketing et commercial, management de projet, déploiement de grands dispositifs de formation en France et à l'international.

Cegos emploie 1 200 collaborateurs et opère dans 30 pays à travers le monde. Site : www.cegos.com

**BEYOND KNOWLEDGE***

*Bien plus que des savoirs

# Du même auteur

Barjou B., Cohen A., Isore J., Testa J.-P., *Réussir dans ses nouvelles responsabilités. Prise de fonction : mode d'emploi*, ESF, 2012.

Duhautbout A., Muller J.-L., Testa J.-P., *Managez votre temps et vos priorités*, ESF, Guides pratiques Cegos, 2005.

Duhautbout A., Testa J.-P., *L'intelligence managériale*, ESF, Guides pratiques Cegos, 2011.

Selles M., Testa J.-P., *Animer, diriger une équipe*, ESF, Guides pratiques Cegos, 1999.

**Animateur du blog :** *http://www.blog-management.fr/*

# Remerciements

En premier lieu, nos remerciements vont à notre entreprise Cegos qui nous donne au fil des années l'opportunité de grandir professionnellement et à Odile Marion, directrice éditoriale chez Dunod, pour la confiance qu'elle nous a accordé en nous proposant l'écriture de ce livre.

**Pour moi, Jean-Pierre Testa, je tiens à remercier :**

› Mon épouse Catherine pour son soutien, sa compréhension et son indulgence pour le temps que l'écriture de ce livre lui a pris.

› Mes fils, Mickaël et Julien, pour ce qu'ils sont devenus et l'amour qu'ils me portent.

› Mes amis Virginie Ganne et Philippe Briard pour leurs remarques pertinentes et leurs corrections avisées.

› Mes collègues Virginie et Jérôme pour leur implication dans le projet et le plaisir que m'a procuré notre collaboration.

› Mes clients en formation et en coaching qui m'ont fait confiance pour les accompagner.

**Pour moi, Virginie Tilhet-Coartet, je remercie bien chaleureusement :**

› Sandrine Benattar pour sa relecture attentive et son amitié fidèle.

› Celles et ceux qui ont nourri ma réflexion sur le leadership dans mes responsabilités passées et mon métier actuel : les élus, les coachs et mes clients.

› Mes collègues Jean-Pierre et Jérôme, l'ensemble des consultants et les managers chez Cegos pour leur confiance et leurs conseils.

› Ceux que j'aime : Pierre, Augustin et Paul-Émile qui m'ont permis de réaliser ce projet et qui m'inspirent chaque jour.

**Pour moi, Jérôme Lafargue, je tiens à remercier :**

› Mon épouse Dorota et mes deux enfants pour leur soutien inconditionnel à ce projet et leur indulgence lors de mes longues soirées d'écriture.

› Notre collègue Jean-Pierre Testa qui a permis ce travail comme pour son expérience et sa bienveillance constructive ainsi que ma collègue Virginie pour cette belle aventure partagée.

› Nos clients en formation et coaching pour leur confiance.

› Vincent Lenhardt pour sa bienveillance et ce qu'il m'a transmis sur le rêve des leaders.

› Alain Reynaud, mon ami de longue date qui m'a donné le goût du challenge en management et leadership.

› Christian Lafargue, mon père pour son expérience incarnée de dirigeant d'entreprise humain.

› Notre collègue Jean-Louis Müller pour ses conseils avisés et son soutien inconditionnel.

# Préface

À en croire les publications sur les leaders, ceux-ci seraient des êtres exceptionnels, bénéficiant d'un charme naturel et d'un fort impact leur permettant d'enthousiasmer et d'influencer les autres avec aisance. En majorité dirigeants et créateurs d'entreprise, ils bousculent les routines et créent de nouveaux mondes. Certains de ces leaders reconnus publient eux-mêmes leur propre histoire, truffée d'épreuves surmontées et d'actes de bravoure. Ces panégyriques entretiennent l'idée que le leadership est réservé à une élite, baignée dès le plus jeune âge dans une potion magique. Mais ne jetons pas le bébé avec l'eau du bain, l'observation de ces leaders permet de dégager des constantes : ils sont proactifs, convaincants, entrepreneurs, agiles, s'engagent dans des grandes causes et considèrent le profit comme un résultat et non comme un but en soi.
Les trois auteurs de cette boîte à outils s'attellent à démocratiser le leadership et à le rendre possible à tous. S'appuyant sur les constantes du leadership, ils en tirent des méthodes et outils appropriables par les managers opérationnels, chefs de projet et toute personne ayant à coopérer avec d'autres au sein d'une organisation. Ils pensent, et je suis d'accord avec eux, que le leadership peut s'apprendre.

Alors qu'il est usuel d'opposer management et leadership, en valorisant ce dernier sur le premier, les auteurs insistent sur la complémentarité entre ces deux rôles. Il convient en effet, pour réaliser collectivement des projets ambitieux, de partager une vision d'avenir, de déclencher le « bon vouloir » des autres tout en assurant un suivi opérationnel et en faisant preuve de rigueur de gestion. De surcroît, le temps où nous coopérions exclusivement avec ceux qui partageaient la même expertise et des conceptions du travail et du temps identiques est révolu. Le leadership s'exerce dans des contextes professionnels où chacun travaille le plus souvent à distance, en mode asynchrone et multiculturel. Le leadership n'est plus le seul apanage des managers hiérarchiques, il concerne aussi les activités transversales. Les compétences de leadership s'exercent le plus souvent dans les relations humaines, et s'étendent aussi aux mails, intranet, bases de données relationnelles intégrés dans le management Web 2.0.

Cette nouvelle donne oblige celles et ceux qui souhaitent développer leur leadership à être en veille permanente sur les évolutions rapides de l'environnement. Il s'agit ici, non pas seulement de s'adapter, mais surtout de contribuer à la création du futur. Les auteurs sont manifestement au cœur de ces enjeux puisqu'ils décrivent des méthodes et outils pour être le leader de soi-même, être en phase avec son environnement, et mener des projets ambitieux avec les autres. Vous trouverez des techniques pour asseoir votre self-estime, pour transformer les contraintes en données à traiter, assurer votre résilience et faire preuve d'un impact personnel auprès des autres.

Les auteurs bousculent aussi la conception traditionnelle du leadership : le leader va de l'avant et les autres suivent. Cette représentation est aujourd'hui contre-performante dans un monde de concurrence exacerbée où il faut faire plus et mieux avec moins et où l'innovation est l'un des facteurs clés de succès. Les « suiveurs » sont au mieux conformes, au pire, passifs, mais ne prennent pas les initiatives et les responsabilités contribuant à la compétitivité et à la performance. De nombreuses entreprises, ayant « pignon sur rue » sont en déclin, faute d'entrepreneurs internes et d'agilité managériale. La question centrale n'est donc plus : « Comment être soi-même un leader ? » mais « Comment être un leader capable de produire des leaders avec soi ? »

**Jean-Louis Muller**
Directeur associé Cegos

# Avant-propos

Le thème du leadership s'est considérablement développé ces dernières années. De plus en plus de personnes souhaitent développer leur leadership et de plus en plus de dirigeants et de managers ont la volonté de faire de leurs collaborateurs des leaders. Pourquoi cet engouement ? Les raisons sont multiples : besoin de donner du sens face à la complexité et aux incertitudes des périodes de crises, fonctionnement transversal des organisations, modification du rapport à l'autorité chez les nouvelles générations. Chaque groupe d'individus va se « choisir un leader » en fonction de sa capacité à assumer ce rôle.
À partir du moment où vous êtes en situation de responsabilité vis-à-vis d'un collectif dans votre organisation, vous êtes en situation de leadership. En effet, celui-ci ne se limite pas aux leaders officiels désignés par l'organisation.

Au-delà des aptitudes de chacun, le postulat de cet ouvrage est que chacun d'entre nous peut développer son leadership à partir de trois dimensions essentielles :

**Le leadership de soi** : le leadership commence par le leadership de soi pour pouvoir ensuite exercer son influence sur les autres. Le leader développe la conscience de soi et la confiance en lui-même qui lui permettent de rester authentique, lucide et affirmé quelles que soient les difficultés qu'il rencontre.

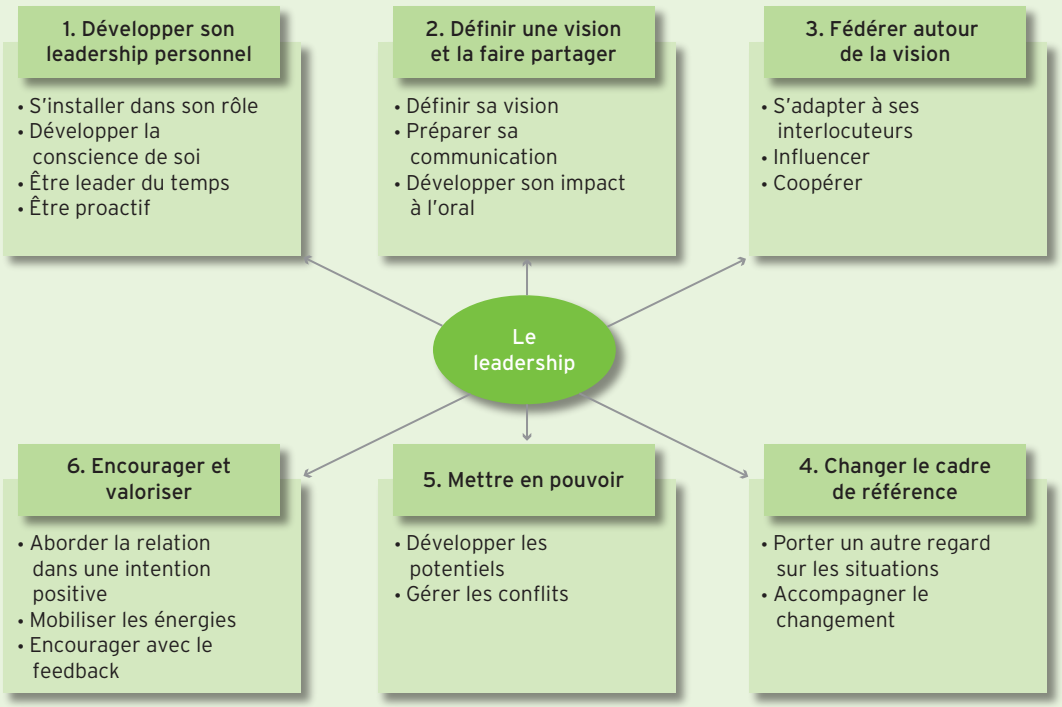
**Le leadership des autres** : l'existence d'un leader induit la notion de « suiveurs » qui acceptent d'être influencés par lui. Il n'y a de leader qu'à partir du moment où un environnement et un corps social donnent le statut de leader à un individu. Le leadership ne se décrète pas, il est décidé par les autres : il répond aux besoins d'une population donnée à un moment donné.

**Le leadership de son environnement** : le leader sait percevoir, analyser et ressentir les signaux forts qui lui viennent de son environnement actuel et il sait traduire en vision mobilisatrice les signaux faibles « porteurs d'avenir ».

Le leadership se définit donc comme une capacité à :

- exercer le leadership de soi : donner l'exemple ;
- définir une vision et savoir la faire partager : montrer la voie ;
- fédérer ses interlocuteurs autour de cette vision : gagner le soutien des autres, encourager la collaboration ;
- changer le cadre de référence : rechercher les opportunités, expérimenter et prendre des risques ;
- mettre en pouvoir ses interlocuteurs : permettre aux autres d'agir, soutenir les autres ;
- encourager et valoriser : reconnaître les contributions individuelles, fêter les succès.

Ces six compétences font l'objet des six dossiers de ce livre dans lesquels seront développés les postures, les outils et les méthodes correspondants.


1. Développer son leadership personnel
• S'installer dans son rôle
• Développer la conscience de soi
• Être leader du temps
• Être proactif
2. Définir une vision et la faire partager
• Définir sa vision
• Préparer sa communication
• Développer son impact à l'oral
3. Fédérer autour de la vision
• S'adapter à ses interlocuteurs
• Influencer
• Coopérer
Le leadership
6. Encourager et valoriser
• Aborder la relation dans une intention positive
• Mobiliser les énergies
• Encourager avec le feedback
5. Mettre en pouvoir
• Développer les potentiels
• Gérer les conflits
4. Changer le cadre de référence
• Porter un autre regard sur les situations
• Accompagner le changement